



**MOTTO MĚSÍCE:** Není to legrace, samá práce, ale je to k zbláznění, když není.

*(Irské přísloví)*

## ROZHOVOR

### MĚLA JSEM PŘÍLEŽITOST SE SETKAT S MNOHA SKVĚLÝMI ODBORNÍKY, PRO NĚŽ JE DOPRAVNÍ PODNIK DRUHOU RODINOU, A KTEŘÍ MAJÍ OPRAVDOVÝ ZÁJEM NA JEHO PROSPERITĚ

Od počátku letošního roku je „služebně nejmladším“ členem Řídicího týmu Ing. Romana Plíšková, zástupkyně odborného garanta, společnosti CS-PROJECT. V Řídicím týmu vystřídala dosavadního zástupce téže firmy, ing. Marka. Její jméno není některým zaměstnancům zcela neznámé, protože již předtím pracovala jako konzultantka některých subprojektů. Neporušíme ani tentokrát tradici a nové členy Řídicího týmu položíme pár otázek.

■ **Za pár týdnů to bude rok, co byl zahájen Transformační projekt Dopravního podniku. Jaké jsou vaše dosavadní pocity z jeho průběhu?**

Pokud mám za sebe vyjádřit pocity z průběhu Transformačního projektu, musím se ohlédnout za mnohem delší horizont, než je jeden rok. Vlastnímu spuštění projektu předcházela jeho rozsáhlá příprava, vinou řešení následků povodně dokonce i víceletá. Během ní byla řada problémů otevřena a řada řešení i detailněji nastíněna.

Na mne osobně nejvíce působí potenciál řady zaměstnanců Dopravního podniku. Měla jsem příležitost se setkat s mnoha skvělými odborníky, pro něž je Dopravní podnik druhou rodinou, a kteří mají opravdový zájem na jeho prosperitě. Tito pracovníci v naprosto různých pozicích jsou nejen ochotní pro jeho lepší fungování přispět aktivitami nad rámec svých pracovních povinností, ale i přistoupit na řešení, která často přímo ohrožují jejich osobní prospěch.

Současnou situaci v poločase běhu Transformačního projektu lze charakterizovat jako období „očekávání konkrétního výsledku“, které provází únava z „běhu na dlouhou trať“. Je to bohužel naprosto přirozený jev rozsáhlých projektů, kdy dochází k tomu, že pro zahlcení nutností řešit řadu drobných i závažnějších potíží vzniklých zpřetřháním zaběhlých (ale ne vždy optimálních) vazeb si neuvědomujeme, čeho všeho dobrého bylo dosaženo. Proto se přimlouvám, pokuste se hodnotit dnešní strasti s nadhledem a nechtejte se znechutit nepříjemnými „maličkostmi“, které každou změnu přirozeně provázejí.

■ **V prvních měsících jste působila jako konzultantka některých subprojektů, nyní se věnujete i práci v Řídicím týmu.**



**Ze které pozice můžete více ovlivňovat chod celého projektu?**

Filosofie Transformačního projektu je postavena na řešení odzvola s respektováním přijaté velmi hrubé koncepce. Tato filosofie přináší tu výhodu, že do vlastního řešení je tvůrčím způsobem zapojen celý střední management a výsledek je tak plně v jeho rukou. Tato cesta je pravda mnohem náročnější než cesta „diktátu změny zezhora“, ale její efekt je ten, že přináší významný nárůst potenciálu klíčových pracovníků a zároveň nepřipustí řešení, které by znamenalo snížení funkčnosti celého systému.

Zásadní vliv na řešení celého projektu mají práce v subprojektech. Proto i já chápu tuto svoji roli jako primární. Práce v Řídicím týmu spočívá především

ve sladování návrhů vzešlých ze subprojektů do celistvého celku a v řešení řady běžných kolizí. Tato práce je nesmírně inspirativní, ale i často poněkud vyčerpávající.

■ **Část podniku už má první etapu Transformačního projektu za sebou. Co čeká tyto jednotky v následujících týdnech, kdy začíná optimalizace, rozhodující část celého projektu?**

Reorganizované jednotky dnes procházejí obdobím stabilizace. Toto období vidím jako nejsložitější ze všech transformačních etap. Vedle řady očekávaných problémů vyvolaných organizační změnou se objevuje i řada problémů, které s velkou pravděpodobností již existovaly před transformací, ale teprve nyní je voláno po jejich řešení.

*(Pokračování na str. 2)*



## INFORMACE O TRANSFORMAČNÍM PROJEKTU

Již podesáté držíte v rukou přílohu podnikového měsíčníku, která vás informuje o tom, jak probíhá Transformační projekt. Přípravuje ji pro vás subprojekt E2 – Činnosti na podporu změny.

V současné době můžete v informačních stojanech vyplnit anketu, ve které se vás ptáme, jak jste spokojeni s informačními zdroji celého projektu. Z prvních došlých odpovědí, a musíme konstatovat, že jich je podstatně více, než tomu bylo při první anketě v loňském roce, zjišťujeme, že asi nejvíce spokojenosti panuje právě s přílohou podnikového měsíčníku, naopak nejste příliš spokojeni s intranetem.

Všemi zvolenými informačními kanály se vám snažíme poskytovat ty nejčerstvější informace, ale podle toho, jak zatím hodnotíte intranet, se nám to ne vždy úplně daří. V přípravě už je aktualizace stránek, aby poskytovaly více aktuálních informací nejen o projektu, ale i o současném uspořádání podniku. Zejména při změnách je hlad po informacích daleko větší, a tomu se budeme snažit přizpůsobit.

Velice jednoduchou intranetovou adresu <http://transformace> si snad pamatuje každý, kdo má přístup na vnitropodnikovou síť.

Těší nás příznivý ohlas přílohy DP-KONTAKTu. Každý měsíc se snažíme přinášet shrnutí toho, co přinesl ten měsíc uplynulý

a také představovat osoby spojené s celým projektem. Někdy bojujeme s termíny, neboť skloubit termíny uzávěrky a data jednání Řídící rady nebo Řídícího týmu není jednoduché.

Do příštích čísel chystáme představení subprojektů, které zahájily svou činnost na začátku letošního roku a také představení Jmenovitých transformačních úkolů, které budou určovat směr optimalizační fáze Transformačního projektu. Fázi optimalizace projdou všechny jednotky, které začaly fungovat nově od 1. října nebo 1. ledna. Při dalších změnách v podniku samozřejmě přineseme nová organizační schémata.

Ti, kdo nemají přístup na intranet, mohou využívat informace ve stojanech. Po celém podniku jsme rozmístili více než 50 stojanů, které jsou pravidelně doplňovány informačními letáky o aktuálním dění. Snažíme se, aby se informace na stojany dostávaly v co nejkratším čase tak, aby všichni věděli o tom, co se v podniku děje.

Na konec března připravujeme asi dvacetistránkovou publikaci, kde budou všechna aktuální organizační schémata celého podniku s kontakty na vedoucí až do úrovně vedoucích oddělení. Tato brožura bude aktualizována vždy, když dojde k zásadním organizačním změnám v podniku a měla by podávat základní přehled o tom, jak je podnik v současnosti organizován.



Foto: Pavel Fojtík

Již od září probíhají v podniku také schůzky se zaměstnanci, kde se společně s vedoucími jednotek snažíme představovat celý projekt, ale také změny na konkrétním pracovišti. Od září do ledna jsme uskutečnili více než třicet schůzek a další kolo bude zahájeno v dubnu, kdy budeme informovat o průběhu optimalizace a v některých jednotkách také o základních změnách v souvislosti s Transformačním projektem.

Naší snahou i do dalšího období bude zajišťovat kvalitní informační servis, ale nemůžete čekat, že se v oficiálních informacích dozvíte odpověď na otázku „Co bude konkrétně se mnou, budu pracovat v tomto oddělení nebo v této kanceláři?“ Tyto informace vám musí předávat vaši vedoucí.

-bda-

## ROZHOVOR

(Pokračování ze str. 1)

Některé jednotky již iniciativně zahájily práci na svých vnitřních optimalizacích, nicméně hodnoty požadovaných optimalizačních cílů zatím nebyly vrcholově nastaveny. V současné době se intenzivně pracuje na návrhu strategického finančního plánu podniku. Tento plán v sobě zohlední a prováže prognózy vývoje výkonů jak ve vztahu k vývoji tržeb a nákladů, tak ve vztahu k obnově aktiv, zváží reálnou výši provozních i investičních zdrojů a posoudí nutnost případných jiných zdrojů dofinancování, které však mohou znamenat další navyšování nákladů. Z těchto celopodnikových finančních cílů budou po jejich schválení odvozeny konkrétní požadavky na úspory pro každou jednotku i pro útvary štábní.

### ■ Transformační projekt s sebou přináší i nastavení nových ekonomických kritérií. Jak se vám je daří nastavovat?

Předpokládám, že nastavení optimalizačních cílů by mělo být s jednotkami projednáváno během

měsíce března. Samozřejmě vlastní termín je závislý na schválení strategického finančního plánu. Co se týče pravidel nastavení vnitřního ekonomického řízení - tj. zúčtování výkonů mezi jednotkami na základě uzavřených Dohod o úrovni služeb (SLA), které musí být nedílnou součástí ročních plánů, je třeba období roku 2005 chápat jako období náběhové. Záměrem je, aby během prvního pololetí byla tato pravidla nastavena tak, aby bylo možné pro reorganizované jednotky získat maximum ekonomických dat za druhé pololetí, která budou sloužit jako podklad pro jejich plán na rok 2006. Cílem je, aby od roku 2006 model vnitřní ekonomiky fungoval pro všechny jednotky a za plné podpory informačního systému.

### ■ Transformační projekt v Dopravním podniku můžete porovnávat s podobnými procesy v jiných firmách. Jak si ve srovnání s nimi vede Dopravní podnik?

Transformační procesy, které jsou vyvolány krizí, změnou majitele či vstupem nového part-

nera, mají obvykle razantnější průběh a preferují postup řešení shora dolů. Vlastní proces je velmi bolestivý a efekt je především (a často pouze) v jednorázovém snížení nákladů. Toto nebylo a není cílem Transformačního projektu Dopravního podniku. Jeho cílem je vytvoření prostředí, které povede k trvalému zvyšování výkonnosti podniku. Je třeba si uvědomit, že provedení změny bylo s ohledem na měnící se prostředí nezbytné, a že příležitost provést změnu mnohem šetrnějším způsobem je třeba maximálně využít.

Snad jedna věc je v porovnání s podobnými změnami v jiných podnicích pro mne zarážející, a tou je neochota vedoucích pracovníků viditelně ocenit zásluhy svých podřízených. Tím mám na mysli jak ocenění úspěchů (např. formou šampiónů), tak i zasloužené a příkladné potrestání těch, kteří úkoly neplní či vytvářejí umělé překážky a ztěžují či znehodnocují práci ostatním. Tento fenomén vnitropodnikové kultury je bohužel vidět na všech úrovních řízení. V něm já osobně cítím jedno z nejoblávějších míst Transformačního projektu.

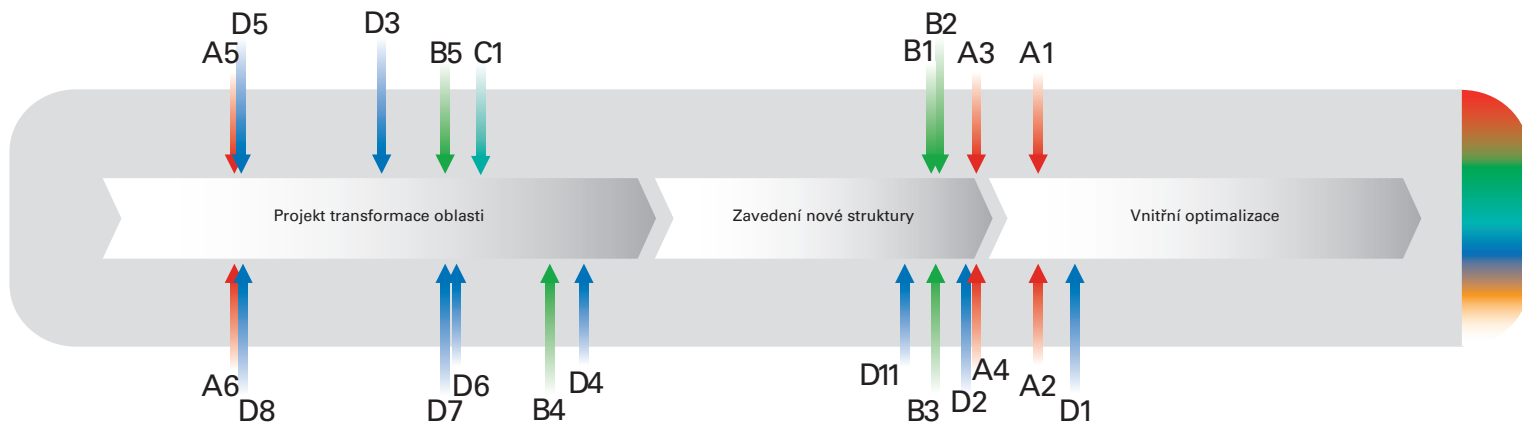
-bda-

# BAROMETR TRANSFORMACE

**Subprojekty:**  
 A1 – Provoz Autobusy  
 A2 – Správa vozidel Autobusy  
 A3 – Provoz Tramvaje

A4 – Správa vozidel Tramvaje  
 A5 – Provoz Metro  
 A6 – Správa vozidel Metro  
 B1 – Zastávková péče a sociální zařízení  
 B2 – Informační technologie  
 B3 – Vnitropodniková doprava  
 B4 – Správa nemovitého majetku  
 B5 – Zásobování  
 C1 – Služby  
 D1 – Personalistika a péče o propouštěné pracovníky

D2 – Re-engineering dopravního úseku  
 D3 – Re-engineering technického úseku  
 D4 – Finanční řízení  
 D5 – Řízení lidských zdrojů, motivace a výkonnost  
 D6 – Vybudování a organizační zajištění procesu marketingu  
 D7 – Vybudování a organizační zajištění procesů mezinárodních vztahů  
 D8 – Systém řízení kvality  
 D11 – Re-engineering bezpečnostního úseku



Poznámka: Subprojekty E1 (Odborná příprava klíčových pracovníků) a E2 (Činnosti na podporu změny) vykonávají svou činnost průběžně po celou dobu trvání Transformačního projektu.

## AKTUALITY Z JEDNÁNÍ ŘÍDICÍ RADY A ŘÍDICÍHO TÝMU

➡ S platností od 2. února byl pověřen zastupováním předsedy Řídicí rady Ing. Tomáš Jílek, technický ředitel.  
 ➡ Řídicí rada projednala aktualizaci harmonogramů transformačního projektu. Etapy ověření, vyhodnocení a doladění (4. až 6. etapa) byly sdruženy do etapy vnitřní optimalizace (3. etapa – zelená), zároveň došlo k úpravě termínů vnitřní optimalizace u jednotlivých útvarů (subprojektů). Etapa Vnitřní optimalizace (zelená) začíná pro

každý útvar schválením Jmenovitých transformačních úkolů Řídicí radou.

➡ Řídicí rada schválila vymezení jednotky Správa nemovitého majetku a zároveň pověřila vedením této jednotky Ing. Petra Smolku.

➡ Řídicí rada schválila vznik pracovních skupin D10.1 a D10.2 v subprojektu D10 Dokončení reorganizace útvaru DP. Personální obsazení pracovní skupiny D10.1 (Administrativní podpora): Ing. Alena Urbanová – vedoucí (T), Ing. Jan Founě (DC), Bohumila Menčlová (SVA), Jan Pastrnek (OE), Alena Rabová (M).

➡ Vzhledem k postupu prací subprojektu B4 (Správa nemovitého majetku) došlo k úpravě personálního obsazení: Ing. Šárka Vintrová - vedoucí (Ř), Eduard Bláha (SVT), Jaroslav Budil (SVA), Mgr. Vladimír Holan (M), Karel Holeček (SVA), Vladimír Hrouda (DC), Radovan Kaprálek (SVT), Ing. Milan Lacina (DC), Pavel Příbyl (M), Danuše Pucholtová (M), Petr Smolař (DC), Ing. Petr Smolka (Ř).

➡ Řídicí rada dne 23. února 2005 schválila jmenovité transformační úkoly pro etapu vnitřní optimalizace subprojektů: SP A1 (jednotka Provoz Autobusy), SP A2 (jednotka Správa vozidel Autobusy), SP A3 (jednotka Provoz Tramvaje), SP A4 (jednotka Správa vozidel Tramvaje), SP B1 (odbor Zastávky), SP B2 (jednotka ICT), SP B3 (jednotka Vnitropodniková doprava), SP D1 (Personální úsek) a SP D2 (Dopravní úsek).

-bda-

### Kam pro informace o Transformačním projektu?

- ➡ **informační stojany** – setkáte se s nimi ve všech pracovištích podniku, obsahují základní informační servis o Transformačním projektu a také schránku pro vaše připomínky a podněty, na které čekáme
- ➡ **příloha DP-KONTAKTU** – od června 2004 pravidelně každý měsíc alespoň čtyři strany o Transformačním projektu
- ➡ **intranet** – máte-li přístup k vnitropodnikové síti, zadejte <http://transformace> a můžete si číst aktuální informace o transformaci
- ➡ **e-mailová adresa** – na adrese [transformace@r.dpp.cz](mailto:transformace@r.dpp.cz) očekáváme vaše dotazy, připomínky a postřehy k Transformačnímu projektu



Foto: Pavel Fojtík

# INTEGRACE DOPRAVCŮ ZAJIŠTUJE BUDUCNOST VEŘEJNÉ DOPRAVY V REGIONU RÝN-NECKAR

## Založení Dopravní s. r. o. Rýn-Neckar (RNV)

Dne 16. července 2004 podepsali představenstva a obchodní ředitelé dopravních podniků HSB v Heidelbergu, MVV Doprava a MVV OEG v Mannheimu, VBL v Ludwigshafenu, RHB v Bad Dürkheimu a Ústředních dílen v Mannheimu (ZWM) konsorční smlouvu, na základě které vznikla společnost Dopravní s. r. o. Rýn-Neckar (RNV). Hlavní body smlouvy znějí: „Společníci vybudují a povedou RNV jako konkurenceschopný dopravní podnik. Budou se snažit o optimální nabídku dopravy za přiměřené a konkurenceschopné ceny a přitom budou jednat s přihlédnutím k sociální odpovědnosti vůči svým zaměstnancům.“

Od 1. října 2004 jezdí všech pět dopravních podniků pod společnou vlajkou. Toto datum je rozhodujícím milníkem na cestě k cílům formulovaným v konsorční smlouvě: RNV se tímto dnem rozjíždí. Vzniká dopravce, který je integrovaným poskytovatelem dopravních služeb, a který zajišťuje budoucnost veřejné dopravy v regionu Rýn-Neckar. „Mateřské podniky vykonaly své hlavní úkoly. Nyní je věcí RNV, jmenovitě obchodních ředitelů Andrease Kerbera a Günthera Quasse a jejich týmů, zajistit další proces integrace“, řekl předseda představenstva HSB.

Zahájení činnosti RNV bylo založeno na výsledech činnosti řady pracovních skupin. Před zákazníky i pracovníky podniků se otevírají nové možnosti. Neboť, i když všechna města leží blízko sebe, existují zde rozdílné tradice, které se odrazily i v činnosti jednotlivých podniků. Vždyť původní mateřské podniky zajišťovaly městskou a meziměstskou dopravu již více než 100 let.

## Struktura RNV

Díky RNV si města Mannheim, Ludwigshafen a Heidelberg udržela politickou odpovědnost za zajišťování veřejné dopravy. Tržby za jízdné zůstávají u původních mateřských podniků. Ty také zůstávají vlastníky infrastruktury, nemovitostí, dopravních cest a zařízení.

Mateřské podniky uzavřely s RNV smlouvy na dopravní výkony. Personální zajištění provozu,

RNV vědomě navazuje na tuto bohatou historii. Pět dopravních podniků dosud zajišťovalo provoz ve třech spolkových zemích. To také byl důvod, proč zde bylo relativně pozdě zavedeno tarifní sdružení VRN (Dopravní sdružení Rýn-Neckar). VRN do tarifního sdružení integrovalo i malé dopravní podniky. Pro cestující byly výhody zjevné – s jednou jízdenkou mohou využít služeb všech druhů dopravy od rychlodráhy přes městské dráhy a autobusy až po přívozy na Rýnu. Ale místo pěti partnerů může nyní RNV vystupovat jako jeden velký, silný partner s příslušnou vahou.

Se zavedením RNV se toho pro cestující na první pohled moc nezměnilo. Mohou ovšem do budoucna počítat se „svým spolehlivým regionálním“ dopravcem. Vnější image RNV byla již navržena a krok za krokem se stane zásadním rozlišovacím znakem. Písmena RNV v modré a oranžové tvoří logo, přičemž „V“ bylo graficky provedeno jako „odškrtnutí“ (znamená: v pořádku). Sídlem RNV je Mannheim, avšak pracovníci podniku působí i na jiných, i dříve využívaných místech.

Pro RNV jsou při výběrových řízeních a při zajišťování dobře fungující sítě veřejné dopravy znalosti místních poměrů výrazným plusem. Liberalizace trhu veřejné dopravy zaváděná v Německu od reformy železnic v roce 1994 a snahy Evropské unie zavést také v místní dopravě větší soutěživost vyžadovaly rozhodné a na budoucnost orientované jednání. Vytvoření RNV s přibližně 1 700 zaměstnanci, více než 200 vozy městské dráhy a 180 autobusy

údržba, marketing, odbyt, plánování a průřezové služby přecházejí na RNV. Objednávky dopravních výkonů také zajišťuje RNV. Výpovědi zaměstnanců v důsledku vytvoření RNV byly vyloučeny. RNV také prostřednictvím insourcingu (vnitřního poskytování služeb) zajišťuje některé služby pro mateřské dopravní společnosti.

Základním principem RNV je rovnost společníků, nezávislost na rozdílné výši jejich podílů

bylo pro veřejnou dopravu rozhodujícím signálem pro budoucí konkurenceschopnost v regionu.

RNV s. r. o. je od samého počátku podnik pracující na základě ekonomického řízení. Mateřské podniky díky vlastním restrukturalizačním programům vykonaly důležitou předběžnou práci. Kromě toho je však žádoucí další zlepšení struktury nákladů. Jen tak totiž může být udržen příznivý poměr mezi cenou a výko-

nem.

Stále menší dotace od komunálních a oblastních správ, cenový tlak v provozních nákladech a snaha stát se nejdůležitějším poskytovatelem dopravních služeb v regi-

onu se nedají řešit „samostatně“, nýbrž pouze „společně“.

U provozních nákladů se dají úspory a synergické efekty docílit společným řízením stavu zásob. Společná a efektivní organizace nákupů a výstavby výrazně snižuje provozní náklady. Vzájemná spolupráce také umožňuje sladění jízdních řádů bez omezování kvality a výkonů. Společným odstraněním kritických bodů bylo dosaženo stabilního postavení na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti. Díky jednotné strategii a struktuře veřejné dopravy v regionu si města zachovala schopnost zajišťovat odpovídající nabídku dopravních služeb. Byly také vytvořeny předpoklady pro další rozvoj dopravních služeb.

„Odpovědnost za cestující a region jsou a zůstanou u RNV samozřejmostí“, podtrhl Dr. Gerhard Weissmüller, obchodní ředitel VBL Ludwigshafen.

a rovnost jejich hlasovacího práva. Zaměstnanci, kteří přešli do RNV, jsou i nadále placeni v mateřských podnicích podle tam platných tarifů, nedošlo tedy k žádné úpravě jejich mezd. Tarifní smlouvy pro nově přijaté pracovníky jsou v současnosti teprve připravovány.

Rovnost se odráží také ve složení dozorčí rady: každé město zde má tři zástupce a každý mateřský podnik po jednom.

RNV dosáhla díky společným objednávkám a společnému zajišťování údržby infrastruktury vyrovnaného hospodářského výsledku. Jako jednu z prvních vlastních velkých investic plánuje RNV vytvoření společného dispečinku. Pro zlepšení nabídky veřejné dopravy je v příštích letech plánován společný nákup vozidel městské dráhy a autobusů. Tato nová vozidla budou provozována v barvách RNV, stávající vozidla nebudou z ekonomických důvodů přebarvována, ale postupně budou polepena novým logem.

Zpracováno podle časopisu Bus und Bahn č. 12/04, strany 6 až 7.

Ilustrační foto: [www.rnv-online.de](http://www.rnv-online.de)

